

Espinosa, Florencia; Pi Puig, Ana Pilar; Raffaele, Ana Clara; Riesgo, María Luz

Dirección de Industrias Creativas: Una isla en el estado

V Jornadas de Sociología de la UNLP

10, 11 y 12 de diciembre de 2008

Cita sugerida:

Espinosa, F.; Pi Puig, A.P.; Raffaele, A.C.; Riesgo, M.L. (2008). Dirección de Industrias Creativas: Una isla en el estado. V Jornadas de Sociología de la UNLP, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6025/ev.6025.pdf

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar> <http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

V Jornadas de Sociología de la UNLP

I Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales:

La Plata, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008

DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS CREATIVAS:
UNA ISLA EN EL ESTADO *

INTEGRANTES:

ESPINOSA, FLORENCIA

PI PUIG, ANA PILAR

RAFFAELE, ANA CLARA

RIESGO, MARÍA LUZ

* La versión original de este trabajo fue realizada durante el primer cuatrimestre del año 2008 en el marco de la Cátedra de Sociología de las Organizaciones. La presente versión es una reelaboración a fin de ser expuesta como ponencia en las presentes Jornadas.

La Dirección de Industrias Creativas y la reforma del Estado

En términos cronológicos hasta el año 2004 ubicamos al Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires bajo el rótulo de Subsecretaría de Cultura dependiente del Ministerio de Educación. A partir de este año, gracias a la Ley 13.056, el organismo adquirió autarquía y logró funcionar independientemente de aquel.

En esta transformación notamos no sólo un cambio de dependencia formal (presupuestaria, decisional, etc.), sino también un cambio en la forma de posicionarse frente a la gestión de las políticas públicas en lo que respecta a la esfera cultural.

Enfrentándose a la perspectiva economicista predominante durante la década de los 90, a la que se orientaron las reformas de Estado de dicho período generando procesos de fragmentación y exclusión social en los distintos niveles, este cambio busca promover la democratización del patrimonio cultural, descentralizar su organización, planificación y ejecución, y a su vez desburocratizarlas.

Así, el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires surge como una muestra evidente y concreta de la dinámica de reforma del Estado Provincial y es parte de un nuevo modelo institucional para el espacio público donde autarquía y descentralización se constituyen en sus características sobresalientes.

Un ejemplo claro de esta dinámica podemos encontrarlo en la nueva gestión de la Dirección de Industrias Creativas. Orientada ahora a fortalecer y conectar a los distintos actores ya existentes en el marco de la industria cultural, la Dirección busca sentar las bases para generar nuevos espacios de relación entre los mismos armando redes de comunicación que permitan acceder a aquello que parece de algún modo imposible o inaccesible (como es el caso de la posibilidad de vincularse con productoras importantes a nivel internacional como Universal).

De esta manera, la idea básica tradicional otorgada al Estado y basada en el asistencialismo, se corre y deja espacio a un nuevo paradigma de gestión en donde lo económico ya no es el fundamento de la política pública sino que esta resulta de la interacción entre lo cultural y lo político, generado desde la participación activa de los miembros de la comunidad. Por ello, ya no se concibe al ciudadano como un receptor pasivo de determinado apoyo económico, o subsidio, sino más bien, como productor de cultura que define las relaciones sociales en su totalidad. La Dirección de Industrias Creativas asume una nueva responsabilidad: impulsar el desarrollo de las culturas locales como forma identitaria y aglutinante, en detrimento de las políticas de subsidios predominantes en las gestiones anteriores. Se trata de que la política pública colabore e intervenga en el desarrollo de la autoafirmación, la profundización y la

consolidación de la cultura de la provincia. Estos objetivos procuran alcanzarse por medio de dos proyectos específicos vinculados a la música y las artes audiovisuales.

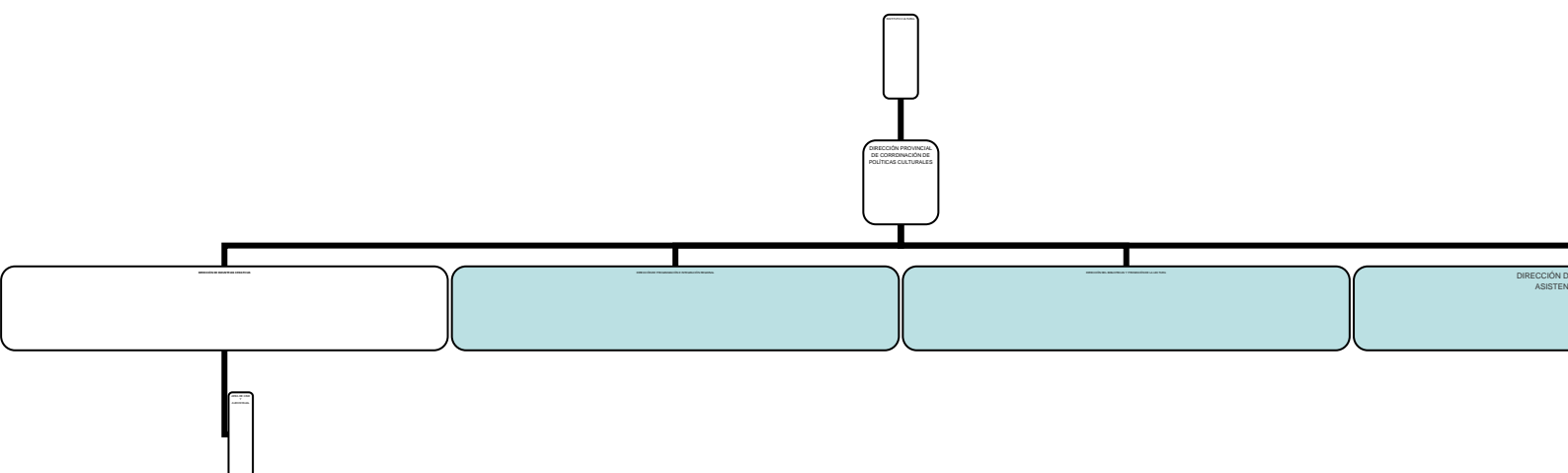
La organización

Dentro de las actividades de la Dirección de Industrias Creativas, encontramos el proyecto denominado “Folklore Buenos Aires”: una iniciativa que se propone construir una plataforma para nuestra identidad y dar cuenta de las músicas y sus artistas. Se trata de un programa integral, abarcador y con un concepto moderno de y para las industrias culturales con proyección provincial, nacional e internacional. Para ello, se estimula la realización y organización de festivales locales, se incrementa los niveles de comunicación entre los distintos actores (catálogos, página web y ferias nacionales e internacionales) y se continúa con los apoyos financieros otorgados por medio de subsidios según el criterio de un jurado técnico y artístico.

Desde el Área de Cine y Artes Audiovisuales se busca diseñar y llevar adelante políticas de promoción y desarrollo de la industria cinematográfica en territorio bonaerense. Como Programa de acción, BA Film Comisión de Filmaciones se constituye en una de sus herramientas principales que procura instalar a la Provincia como un gran set de rodaje que asegure nuevas vías de desarrollo económico y cultural.

Además, el Área de Cine y Artes Audiovisuales lleva a cabo numerosos programas y actividades, entre los que se destacan el cine móvil, los concursos, las muestras y retrospectivas, y el apoyo a festivales que se realizan en la Provincia.

La Dirección está inserta dentro de la siguiente estructura:



Fuente: www.ic.gba.gov.ar

Dentro de la Dirección de Industrias Creativas trabajan veintiún personas. Son trece las ocupadas en la Dirección, contando al director y al coordinador general, y ocho las nucleadas en el área de Cine y Audiovisual, dependiente de la Dirección. En general, la edad de los miembros promedia los 30 años, y en su mayoría son mujeres. En cuanto a su formación, los directivos cuentan con estudios universitarios, a la vez que poseen trayectoria en el área de cultura en Ciudad de Buenos Aires donde desempeñaron cargos políticos. Por su parte, el personal de planta posee larga experiencia en el ámbito de la administración pública, habiendo realizado algunos de ellos cursos de especialización en sus respectivas áreas.

Viejo y Nuevo Paradigma: la transición

En la actualidad, el denominado paradigma burocrático o tradicional está siendo cuestionado dado que ya desde varias décadas ha venido demostrando una tendencia hacia la ineficiencia, la lentitud, la rigidez y el derroche de recursos. La organización burocrática que Weber presentó como aquella que generaba unas estructuras adecuadas para racionalizar los procedimientos administrativos, mejorar la eficiencia de la organización, garantizar la transparencia en los procesos de toma de decisiones y facilitar el control por parte de los ciudadanos respecto a las autoridades públicas ha mostrado claros signos de agotamiento. Sin embargo, si bien existe un consenso acerca de su obsolescencia, no lo existe en torno a una alternativa para su reemplazo. A pesar de ello, no puede negarse que grandes cambios se han producido en el ámbito de la administración pública en un proceso que se ha conocido como de modernización, dando lugar a un nuevo modelo de gestión pública que ha tenido distintos matices, formas de aplicación, y por tanto distintos resultados, en los diferentes países.

En pos de superar las rigideces estructurales del modelo tradicional, el paradigma posburocrático orientó sus propuestas hacia los siguientes puntos:

- cambio de la cultura organizacional
 - dar más poder al empleado para que tome decisiones
 - preguntar al “cliente” y, en función de sus necesidades reestructurar los procesos
- (Villoria, 1998)

En función de estos tres objetivos, al igual que sucedió en el sector privado y empresarial, se produjo un viraje hacia los criterios de calidad y la preocupación por la atención al cliente. A su vez la formación y el desarrollo, así como la participación del empleado, se convirtieron en elementos fundamentales del nuevo paradigma. De esta forma, las organizaciones públicas

postburocráticas debieron procurar la adecuación de los procesos a la demanda de calidad del ciudadano y de los clientes internos.

Sin embargo, como mencionamos anteriormente, estos procesos de cambio no se dieron de modo uniforme en todos los países. En el caso de América Latina las condiciones políticas y sociales que permitieran un proceso de modernización adecuado a los ejes recién mencionados, no siempre se encontraron dadas, por lo que muchas veces se sucedieron reformas que tendieron a realizar trasplantes acríticos que no arrojaron los resultados esperados. En consecuencia en la actualidad encontramos en las administraciones públicas de nuestro país, hibridaciones que combinan elementos típicos de las organizaciones burocráticas del paradigma tradicional y adaptaciones realizadas a partir de los aportes brindados por el nuevo paradigma de gestión pública.

Ubicados ya en este contexto podemos afirmar que la organización estudiada se encuentra en esta etapa de transición de un modelo al otro pero con grandes avances en los últimos años hacia la modernización de la estructura y los procesos de organización del trabajo.

Cultura Organizacional

Como sostiene Felcman (2001), durante el último medio siglo el paradigma organizacional predominante enfatizó la importancia de la racionalidad. En este sentido, los procesos de Reforma del Estado parecen haber resaltado más el concepto de estrategia que el concepto de cultura organizacional. Observando los programas de Reforma del Estado encarados en Argentina de la última década muestran, desde su misma concepción conceptual e ideológica, la no consideración de variables asociadas a la cultura organizacional pública.

Siguiendo a Blutman (2003), puede afirmarse que el fenómeno cultural se halla en el centro del sector público, lo atraviesa, lo circunscribe, lo caracteriza. Si bien la cultura ha sido considerada un factor contingente en la organización, a esta altura existe la creencia de su condición de variable inmanente.

Puede definirse la *cultura organizacional* como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la organización, de su contexto sociocultural y de los factores contingentes. Los símbolos se expresan con mitos, ideologías y principios que se traducen en fenómenos culturales como ritos, ceremonias, léxicos, metáforas, lemas, epopeyas, etc.

Este “modo de ver” las cosas que pasan en una organización tiene manifestaciones visibles, pero también existen manifestaciones no visibles de la cultura, que residen en dimensiones

profundas, inconscientes, y fuertemente condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables sobre lo que “está bien y está mal”.

Estos conocimientos, creencias y valores son compartidos por los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas y cuando se cristalizan pasan a ser modelos mentales que actúan como filtros o lentes que se ajustan constantemente y se utilizan para la lectura de la realidad.

Puede afirmarse, entonces, que la cultura es esencialmente invisible y suele ser un elemento estable de la organización, y por lo tanto difícil de cambiar, ya que representa el aprendizaje acumulado de un grupo. Cabe destacar asimismo la permeabilidad de la cultura nacional en la organización. Todo lo anterior, siempre cuidando de no caer en un determinismo monolítico que atrofie las posibilidades de cambio organizacional.

Como plantea Felcman, el marco conceptual para el abordaje de la cultura organizacional toma como punto de partida la propuesta de E. Schein quien distingue tres elementos: artefactos culturales, valores y presunciones básicas, e introduce a partir de allí el concepto de **niveles de la cultura organizacional**. Estos tres niveles van desde lo más visible hasta lo verdaderamente tácito e invisible.

Para el estudio del nivel de los artefactos culturales, el más sencillo de observar, nos concentramos en indicadores tales como distribución del espacio, disposición de los muebles, existencia de espacios reservados y públicos, puertas abiertas o cerradas, presencia de tecnología, disposición de gráfica y cartelera. En general, puede concluirse, a partir de la observación realizada, que se trata de una división informal del espacio, en donde todos los integrantes de la organización ocupan el lugar prescindiendo de una disposición fija. Asimismo, el trabajo se realiza en un ambiente distendido, lo que se refleja, por ejemplo, en la informalidad de las charlas entre los miembros.

Para indagar acerca del nivel de los valores expuestos consideramos pertinentes los siguientes indicadores: vías de comunicación decisional, relación entre los miembros, distribución de tareas, relación con clientes/usuarios. En el caso del de la Dirección de Industrias Creativas el trabajo cuenta con una clara división de tareas (administrativas, técnicas, coordinación, dirección), pero a la vez con cierta cooperación entre ellos. Las decisiones se basan en los conocimientos personales, los cuales son deliberados en conjunto en las reuniones donde prima una comunicación franca y abierta. Sin embargo dichas decisiones cuentan con el aval de los directivos. La relación con los beneficiarios/destinatarios se caracteriza por ser compleja dada la diversidad de actores con los que se trabaja: artistas de la música y el cine,

municipios provinciales, productoras y sellos discográficos. Se construyó una amplia estrategia de prensa que incluye página web, news letter, volantes, programas de radios, etc.

Por último, está el estudio de la “esencia” de la organización, este nivel conformado por las de presunciones básicas compartidas, que se averigua a partir de analizar la forma en que se manifiestan los siguientes indicadores: relación entre individuo y colectividad, valores priorizados por los miembros, forma de resolución de conflictos, tendencia a afrontar nuevos desafíos.

Otra categorización frecuente, es la que se desprende de los textos de Felcman (2001) y Blutman (2003), quienes identifican cinco **tipos culturales**: paternalista, apático, anómico, exigente e integrativo.

De nuestro análisis se desprende que la cultura integrativa es el tipo más adecuado para caracterizar la Dirección de Industrias Creativas. Para los autores la cultura integrativa supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño tanto individual como grupal. La Dirección, por su parte, presenta un alto grado de integración y comunicación entre los integrantes, así como también otorga un lugar trascendental al desarrollo personal y al compromiso con la organización y sus objetivos, por lo cual puede afirmarse que existe una alta correspondencia entre estas características y la definición del tipo de cultura integrativa.

“Hay mucha comunicación, todo el tiempo reuniones. Se escuchan todas las voces. Se escucha todo, hay que pelear por fuera de la Dirección también, pero hay mucha energía, es un trabajo muy intenso. Hay un grado de energía interesante en general en todas las áreas de la Dirección, que está bueno porque hace que uno se pueda comprometer y que lo haga propio” (Coordinadora del Área de Comunicación).

Este tipo de cultura, tal y como se observa en esta organización, implica la construcción de un empleado público que se distingue sustancialmente del estereotipo comúnmente difundido (“vago”, “ineficiente”, “desinteresado”, “chato”) en la administración pública. Los empleados de la Dirección declaran un sólido compromiso e identificación con la tarea que llevan a cabo diariamente y una gran satisfacción en la obtención de resultados. El ser concientes de la importancia de su labor en el conjunto del proceso, dado por el reconocimiento por parte de las autoridades, colabora con la conformación de un equipo en donde todos “se ponen la camiseta”, más allá de que muchas veces la recompensa económica no sea suficiente.

Cambio organizacional

Suárez e Isuani (1998) definen el concepto de *desarrollo* al interior de una organización como “*el proceso mediante el cual un nuevo conocimiento potencialmente utilizable a escala social es puesto en condiciones de ser utilizado a escala social por una unidad social u organización determinada, con el objeto de transformar elementos materiales y/o simbólicos en bienes o servicios*” (1998: 20). La *innovación*, por su parte, implica la incorporación por primera vez, ya sea la primera organización en utilizarlo (innovación primaria) o se utilice por primera vez al interior de la organización (innovación secundaria), de un nuevo acontecimiento utilizable o utilizado a escala social con el fin de transformar elementos materiales o simbólicos en bienes o servicios. Otro de los conceptos vinculados al cambio en la organización mencionado por los autores es el de adaptación. Este es definido por los mismos como “*el proceso por el cual una unidad organizacional transforma un conocimiento, utilizable o utilizado, ya sea por modificaciones mayores y generalizables que se le realizan, o bien, mediante una labor de análisis y recreación*” (Suárez e Isuani, 1998: 20). Distinto es el concepto de *transplante* el cual implica la mera copia de un conocimiento ya existente, “*corriéndose el riesgo de no promover mejoras significativas en la organización cuando es realizado sin tener en cuenta el contexto de aplicación*” (Suárez e Isuani, 1998: 21), lo cual es conocido como transplante acrítico o esnobismo tecnológico. En función de no caer en lo que los autores denominan un “*mejoramiento cosmético*” del accionar organizacional, señalan la relevancia de evaluar el elevado grado de calidad, en cuanto a su rigor científico, y de pertinencia, en cuanto a los problemas que pretende solucionar, que presente el nuevo conocimiento a incorporar.

En el caso particular de la Dirección de Industrias Creativas, podemos identificar un proceso de innovación radical que abarca la totalidad del proceso de trabajo y que se comienza a aplicar, con el inicio de una nueva gestión, a partir de enero de este año. Este proceso de innovación, que podríamos identificar como secundaria, por ser un conocimiento aplicado por primera vez al interior de esta organización, implica una profunda transformación tanto en el **tipo de liderazgo** impulsado por los nuevos cargos directivos -que condiciona el carácter que cobran las **relaciones interpersonales**-; en la estructuración del **proceso de trabajo**; así como también en el tipo de **relación que se establece con el afuera** (destinatarios e intermediarios).

La legitimidad del cambio

Un rasgo particular de este nuevo escenario, es la aceptación de la estrategia del nueva gestión por parte de los miembros de la organización, lo que dota de legitimidad sus propuestas de cambio. El cambio, en este sentido, no es algo automático, producto de la voluntad del grupo directivo advenedizo. Es necesario tener en cuenta el terreno propicio para el desarrollo de las nuevas propuestas. El cambio es el resultado de la claridad en la definición de los nuevos proyectos combinada con el descontento generalizado en la Dirección respecto de la gestión anterior. Este terreno fértil para la transformación se ve abonado, además, por una fuerte tradición de compromiso por parte de los miembros de la organización. De esta forma, la coincidencia entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales redundan en una mayor eficiencia y eficacia en la prosecución de los resultados.

En el desarrollo de las entrevistas se evidencia una clara diferencia entre el discurso del director y el coordinador, cuyos cargos son estratégicos en la elaboración de los proyectos y el control de las tareas, y el discurso de las administrativas, cuyo trabajo es un fragmento de la actividad total de la organización (a pesar de lo cual, siempre destacaron un alto grado de integración entre tareas e interacción entre los diferentes miembros).

Las entrevistas con la administrativa 2 y con la Coordinadora de Comunicación resultaron reveladoras gracias a la antigüedad de ellas en la organización. Al poner en juego su experiencia es notoria la reflexividad con la que analizan los procesos de cambio y renovación en la Dirección, y la precaución con la que elaboran sus juicios, tanto fácticos como valorativos. El tiempo transcurrido parece haberles enseñado a adaptarse a las nuevas realidades emergentes con una cuota de resignación, que no pareciera ser en este caso un elemento negativo, sino más bien defensivo. El hecho de ser miembros que han trascendido varias gestiones dentro de la organización, es un aspecto valioso a la hora de brindar una perspectiva comparativa, y no tan sesgada por el entusiasmo del período inicial de una nueva etapa.

Respecto del nivel de conocimiento de los objetivos por parte de los miembros de la organización, puede afirmarse que existe un alto grado de comunicación institucional y claridad en la finalidad de los proyectos de la Dirección.

En los casos del director y del coordinador general, los objetivos organizacionales son descriptos con bastante precisión, por tratarse de personas cuyos cargos involucran justamente la transmisión de las metas y la supervisión de las tareas que conducen a ellas. Durante la entrevista, el coordinador comenta cada uno de los proyectos y sus beneficios con un discurso de marcado perfil político.

En el caso de la administrativa 2, si bien aclara que “cada gestión tiene su sello particular”, y que los lemas y los discursos se van modificando, reconoce que existe un alto grado de claridad en los proyectos de esta gestión, y que ello colabora a incentivar el trabajo y hacerlo más productivo. Sobre todo, en lo que respecta a la dificultad de transmitir el significado de las “Industrias Creativas” al interior de la provincia, la administrativa 2 expresa que “es muy difícil que los ciento treinta y cuatro municipios entiendan de qué se trata”... “tiene que ver mucho con quién dirige” (...) “estos pibes tienen proyectos marcadamente claros”. La administrativa 1 coincide en que las tareas diarias tienen un destino conocido y cierto. Si bien su participación en la organización está acotada a una tarea más pequeña y parcelaria, conoce el por qué y para qué de su trabajo, y la importancia de realizarlo óptimamente.

Todos estos relatos evidencian un proceso de cambio legítimo que se manifestó en las transformaciones sucedidas en las siguientes tres dimensiones:

1. Liderazgo: hacia una valoración del recurso humano

Las organizaciones pueden ser pensadas como sistemas cooperativos racionales condicionados por el grado en que se encuentran cohesionados y por la forma en que en ellos se presentan las relaciones interpersonales.

Según Koontz y Weihrich¹ la función de la administración organizacional puede ser entendida como el proceso de influir sobre las personas para que realicen, en forma entusiasta, el logro de las metas de la organización. El liderazgo, que sobresale como elemento esencial para el buen funcionamiento de la organización, puede ser entendido como el proceso de dirigir y orientar las actividades de las personas para que se esfuercen por conseguir el logro de las metas comunes a un grupo mediante la aplicación máxima de sus capacidades. Resulta imprescindible reconocer que el liderazgo no es necesariamente poseído por quien se encuentra en el puesto jerárquico más alto de la estructura formal, sino que muchas veces es independiente de dichas estructuras.

En primer lugar, cabe aclarar que el nuevo paradigma de gestión en la Administración Pública, no está orientado a la eficiencia como un fin en sí mismo, sino más bien a la eficacia. Nuestras observaciones permiten concluir que la Dirección de Industrias Creativas muestra a partir de su autonomización en el año 2004, una tendencia hacia modalidades de gestión de este tipo. Por lo tanto, un rasgo sobresaliente respecto del estilo de liderazgo prevaleciente es

¹ Citado en Aguirre Sadaba (1999)

la valorización del recurso humano y sus capacidades en el desarrollo de los objetivos organizacionales.

De los relatos obtenidos en las entrevistas realizadas se desprende una inclinación al equilibrio entre la obtención de resultados en los proyectos y la participación de todos los miembros de la organización, cumpliéndose efectivamente la función directiva descripta más arriba.

Como surge de la entrevista con la Coordinadora de Comunicación:

“hay que ir combinando un montón de factores para cumplir con lo que las autoridades piden pero a la vez para tener una buena relación con los que hoy te toca coordinar. Yo creo que para los chicos² ha sido complicado también el hecho de trabajar con gente nueva que no eligieron, ellos tienen que trabajar con nosotros. El éxito de los programas que ellos traen depende de eso, es una estrategia de ellos también el crear un ambiente lo más agradable posible, porque ellos no tienen otro ejército de gente, ellos nos tienen a nosotros. La gran desinteligencia de la gestión anterior fue la de no poder consolidar un grupo. Si el ambiente es cómodo, si hay un ida y vuelta, hay mayores probabilidades de éxito que si no lo hay.”

Según palabras del coordinador general: “Se dan muchas instancias de diálogo y contrastación. Pero sobre todo se pone en juego el peso de los argumentos y el contexto”. El lema principal es “dar el paso”, “no detenerse tanto”, “tampoco se puede hacer una asamblea para cada decisión”. El director, que también está presente en la entrevista, aclara: “las líneas las marcamos nosotros” (haciendo referencia a ellos dos). De todas formas, coinciden en la importancia de discutir cuestiones a escalas más pequeñas con aquellos que se vinculan más directamente con las tareas cotidianas, por lo que sus opiniones “tienen mucho peso en las decisiones”. Concluyen: “son todas ideas complementarias”.

Coherentemente con lo expresado por los directivos, la coordinadora de comunicación expresa: “hay mucha comunicación, todo el tiempo reuniones”, “Se escuchan todas la voces”, “de ahí sale algo. Obviamente el director termina tomando la decisión, pero escuchando qué le pasó a cada uno desde su lugar”.

Por otra parte, la coordinadora resalta que “lo que está pasando con este despliegue de energía y actividad es que uno se va comprometiendo y que lo hagas propio. Eso tiene que ver con la actitud de los chicos, son los chicos porque hay confianza, vienen y te apuran pero con

² Nota: cuando habla de “los chicos” se refiere al director y al coordinador.

confianza, eso me parece que es como algo muy positivo que ellos han podido generar con nosotros”. Esto demuestra el nivel de compromiso de los empleados respecto del trabajo a realizarse. El hecho de que asuman sus responsabilidades con seriedad, está estrechamente ligado a la actitud con que los directivos plantearon el trabajo en quipo y distribuyeron las tareas.

Todo lo anterior es una prueba del tipo de autoridad que se desarrolla al interior de la Dirección de Industrias Creativas. Como explica Contreras (2004), el ejercicio de la autoridad es vital para el desarrollo de todo grupo social y el logro de sus objetivos. Toda organización tiene una serie de funciones que deben ser cumplidas para que no se desintegre, y son conocidas como las funciones sociales de la autoridad. Implican proveer dirección, protección y orden. Diferenciar entre la autoridad formal e informal es clave para el ejercicio del liderazgo. Mientras la autoridad formal es aquella que deriva del cargo, la autoridad informal es obtenida en la medida en que uno se gana la confianza de un grupo y uno es percibido como una persona capaz y de comportamientos y valores predecibles. El liderazgo se puede ejercer desde cualquier posición, con y sin autoridad. Además, el liderazgo implica una actividad, se trata del *ejercicio del liderazgo*.

Parece bastante claro en el caso de la Dirección que la presencia de un liderazgo compartido por el director y el coordinador estimula el trabajo en equipo y la conformidad de los miembros respecto de sus tareas. El hecho de permitir el desarrollo de las capacidades de los miembros estimula el interés por el trabajo y a la vez genera confianza en los directivos. Para Moore³ “el ejercicio del liderazgo es una de las técnicas de la gestión política”, y según lo observado y lo relatado por los miembros entrevistados, el director ejerce plenamente esta función no solo al interior de la organización en donde funciona como intermediario, sino en relación con el contexto que lo rodea (no hay que olvidar que se trata de un organismo inserto en la compleja red del Estado). Como lo cuenta la administrativa 2, refiriéndose al director: “tiene una cintura política impresionante, eso lo tiene él, sabe manejarse como nadie... son capacidades”.

2. Proceso de trabajo: reasignando tareas

Dentro de la organización en estudio, podemos identificar claramente que el proceso de innovación es impulsado por los nuevos directivos, quienes, como ya hemos mencionado,

³ Citado en CONTRERAS, M (2004).

asumen sus cargos al inicio de la nueva gestión. La mayoría de ellos habían tenido una experiencia anterior de trabajo en la gobernación de la Ciudad de Buenos Aires, lo cual influyó de manera significativa en la incorporación, por parte de los mismos, de conocimientos vinculados a una lógica diferente de trabajo. Si bien asumen que existe una distancia importante en las modalidades de trabajo entre Ciudad y Provincia, argumentando que esta última posee una *“mentalidad complicada”* a la vez que señalan que *“no tenés un campo de incidencia propio, no llegás sin mediación y existe una gran complejidad política”* (Coordinador), al mismo tiempo expresan la importancia de este antecedente de trabajo y de un *“back up”* de contactos, a la hora de redefinir una nueva lógica de trabajo en la Dirección de Industrias Creativas. Por tanto, podemos reconocer un proceso de adaptación, dado que esta, según la definimos anteriormente, supone la incorporación de un conocimiento utilizado, en este caso una lógica particular de trabajo, mediante una labor de análisis y recreación, lo cual implicó en el caso de la Dirección la observancia de las características peculiares de las modalidades de trabajo anterior. Tanto el Director como el Coordinador General, señalan la imposibilidad de un cambio total de las estructuras previas y la necesidad de adaptarse a cierta *“lógica bonaerense”*, en función de un contexto político complejo en el cual las transformaciones deben ser graduales. Sin embargo resaltan la importancia de *“trabajar desde adentro intentando modificar algunas cosas”* (Director).

Existe en todos los relatos de los empleados entrevistados una valoración similar acerca de las gestiones anteriores, a las que se caracteriza de *“ineficientes”*, *“asistencialistas”*, *“desinteligentes”*. Sobre todo se evidencia una constante y marcada contrastación entre estas y la actual gestión, apareciendo la última como aquella que no sólo produjo un cambio drástico en los objetivos organizacionales, sino que introdujo toda una nueva dinámica de trabajo en equipo generando un fuerte compromiso en sus miembros. Podemos identificar entonces, la presencia de un gran descontento al nivel de los empleados y una acentuada ineficacia en el cumplimiento de las tareas de la Dirección, como los puntos de partida para la innovación iniciada por los nuevos directivos en los aspectos ya mencionados.

Una vez reconocida, por el nuevo equipo directivo, la situación problemática recién planteada, se procedió a la implementación de una serie de cambios que suponían un nuevo conjunto de valores y mecanismos de trabajo que no fueron fáciles de incorporar. Sin embargo hubo una serie de factores que permitieron que esto sucediera y que lo hiciera con un grado considerable de éxito. Uno de los principales factores fue la gran disconformidad que existía entre los empleados en relación a las tareas que realizaban, lo que provocaba un desinterés en los resultados y en algún caso hasta el pedido de traslado. Frente a esto la nueva dirección

realizó una reevaluación de las capacidades, tanto técnicas como actitudinales, de cada uno de ellos con el fin de reubicarlos en aquellas tareas en las que se sintieran más cómodos. Esto sin duda fue altamente valorado por la mayoría de los integrantes de la organización y potenció sus competencias generando un mayor compromiso y responsabilidad en su desempeño. Sin embargo se observa como falencia de este proceso la ausencia de capacitaciones -más allá de las brindadas por el Estado, que suelen ser las mismas para todos los ministerios- tanto para el perfeccionamiento de técnicas y aptitudes, como para la contención, en tanto herramienta que haga menos traumática la transición de una función a otra.

En cuanto a las tareas llevadas a cabo por la Dirección, el cambio de una política de tradición asistencialista, a otra que planteara una apoyatura no sólo económica sino fundamentalmente de intermediación entre los artistas regionales y las industrias creativas, fue posible gracias a dos factores. Por un lado, los contactos con los que contaban el director y los coordinadores generales sumada a una importante trayectoria en el campo de la gestión artística. Por otro, la generación, por parte de la Dirección, de una base de datos propia –hasta el momento se había trabajado con bases ajenas o “robadas” que muchas veces estaban alejadas de los datos reales de la Provincia-, cuya elaboración si bien fue ardua, facilitó ampliamente la tarea.

En esta instancia la problemática se generó en torno a la incorporación del concepto de “industrias creativas” en un principio al interior de la organización, pero fundamentalmente entre los interlocutores. La labor de construcción de este concepto en el marco de una redefinición del discurso de la Dirección, constituyó y constituye hoy en día, uno de los principales desafíos de la institución. En este sentido la coordinadora del Área de Comunicación señala que *“el discurso con el que se inició la gestión era preciso pero inaccesible para la gente”*, por lo que se encuentran en la permanente tarea de *“buscar el tono que tenga llegada para que se entienda lo que se quiere decir”*. Es en función de este objetivo que los empleados resaltan la importancia de la credibilidad que ha sabido ganarse la nueva gestión, lo cual se refleja no sólo en el compromiso que han asumido los empleados sino en la consolidación de nuevos lazos tanto con los artistas como con industrias de gran envergadura.

2. 1. Estructura organizacional:

Los diferentes tipos de estructura identificados por Mintzberg (1992) constituyen metodológicamente tipos ideales. En la Dirección de Industrias Creativas fue posible rastrear un conjunto de características que la aproximaron mayormente a una estructura simple, aunque presentando en ciertos aspectos, rasgos de una estructura burocrática mecánica.

De la estructura simple posee determinados elementos tales como su tamaño y composición: se trata de una organización pequeña, constituida por un reducido número de miembros (pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico) y joven, en el sentido de que han pasado tan sólo cuatro años desde que obtuvo autonomía. Por otro lado, sólo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados. La coordinación y el control están a cargo de la dirección.

Por otra parte, por ser una organización del Estado, posee ciertas características de una burocracia mecánica. Esto queda claramente ejemplificado en el caso del trabajo que realiza la administrativa 1 en la Dirección. Ella misma expresa, comparando su trabajo actual con el anterior: “los temas son diferentes aunque las tareas administrativas son las mismas, son parecidas”...“la administración es muy mecánica”. Se encarga de recibir las notas de solicitud de aval institucional o de subsidios, los expedientes del personal, y demás notas. Estas se reciben, se revisan, se aprueban/rechazan, y se elevan a las áreas correspondientes. Hay circuitos ya predeterminados: las notas siguen un recorrido por diferentes áreas. Una vez que se conoce a dónde deben ser enviadas, se pone en marcha. En este sentido, puede hablarse de una estandarización de los procesos de trabajo: se trata de tareas operativas rutinarias y especializadas, y procedimientos y comunicación formalizados dentro de la organización. Además, el poder formal está concentrado en la cima mayormente. La estrategia emana de la cumbre estratégica, aunque no existe una cadena de autoridad arriba-abajo muy marcada. En general, dentro de la Dirección hay lugar para el desarrollo de la creatividad y no se trata de una ejecución acrítica de las tareas. Esto lo demuestra el hecho de que se permita la participación de los miembros en la discusión sobre ciertas decisiones. Si bien la última palabra siempre la tienen “los altos mandos” (el director o el coordinador) se les da voz a todos los miembros para que expresen su opinión. Hay aspectos que no pueden ser sometidos a cuestionamiento porque competen exclusivamente a la dirección de la organización, pero aquellos temas que involucran la participación del resto de los integrantes, son charlados o consultados con ellos.

Asimismo, podemos encontrar instancias de coordinación del trabajo por ajuste mutuo que funcionan como canales de comunicación informal paralelamente a las vías institucionales. Esto es posible debido al tamaño de la organización, el tipo de relación interpersonal establecidas entre los miembros, y la naturaleza misma de los proyectos que requiere rapidez en su gestión.

2. 2. Motivación y comunicación ⁴

La existencia de una autoridad fuerte, basada en el control y que no goza de legitimidad, o la tendencia a un liderazgo participativo, condicionarán el despliegue de las capacidades y habilidades de los trabajadores de la organización, y consecuentemente la posibilidad de reconocimiento de su trabajo por parte de sus jefes, así como el crecimiento al interior de la organización.

Puede entenderse, entonces, a la motivación como la conducta capaz de generar compromiso con la realización de tareas que conduzcan a la consecución de los objetivos organizacionales. Toda vez que una persona deja de sentirse satisfecha baja su rendimiento, por lo que es sumamente importante que una organización estimule aquellos valores que resultan motivadores para sus miembros.

Puede decirse que el Nuevo Paradigma expresa la valorización del personal, designándolo como “recurso o capital humano”, al que hay que proteger y estimular. En relación a esto, el comentario de la Coordinadora de Comunicación es ilustrativo: “los sueldos son bajos (...) pero es una característica mía de tratar de encontrarle un beneficio (...) es fundamental encontrarle “algo” para que ese pasar sea lo más agradable posible, porque sino sería una tortura”.

Un ejemplo de la relación entre los directivos y los empleados es la flexibilidad horaria permitida. Estos últimos tienen que asumir sus compromisos y eso les da la posibilidad de “arreglar”. El ambiente combina comodidad y exigencia, todo en buenos términos. Las administrativas insisten en que se trata de gente joven (se refiere al director y al coordinador) como un elemento que explicaría su tendencia a generar un clima laboral alegre y distendido. La administrativa 2 dice que esa gran predisposición a la cohesión, a trabajar en equipo, tiene que ver con la historia de la Dirección. Durante algunos años “tenía que seguir funcionando para que no la sacaran de la estructura” e hicieron de todo para que subsistiera. Durante mucho tiempo la dirección no tuvo “cabeza” y el grupo que quedó se esforzó por mantenerla en pie: “pelearon por la Dirección”. Otro factor que puede explicar la pasión y el compromiso

⁴ El siguiente desarrollo sobre motivación y comunicación fue elaborado en base a apuntes tomados en las clases teóricas dictadas por la profesora Mabel Hoyos durante el primer cuatrimestre del año 2008 en el marco de la Cátedra de Sociología de las Organizaciones.

con el trabajo, puede tener que ver con la naturaleza temática de la organización: la cultura. Al sugerirles esta hipótesis a las administrativas afirman rotundamente esta posibilidad.

Un aspecto clave en la socialización de los conocimientos y la conformación de vínculos interpersonales es la comunicación. La comunicación puede definirse como un proceso de intercambio producto de la interacción entre dos o más personas, y que puede o no estar orientada a transformar sus conductas. Dentro de una organización existe un nivel de comunicación organizacional y un nivel de comunicación interpersonal. El primero implica los canales formales por los que circula información como manuales de organización y de procedimiento, publicación de boletines e informes, y carteleros. Respecto de este, es evidente que los canales de comunicación son fundamentales. La comunicación vía mail y mensajería interna (tipo MSN) es la principal, la que más se usa. Circula mucha información vía teléfono y vía mail a todos los miembros de la Dirección. De hecho, la Dirección es el área con más computadoras (y la administrativa 2 resalta que esto es “gracias a la gestión del director”). Están mejor equipados que cuando comenzaron (tenían que compartir las computadoras, por ejemplo), pero igualmente aún existen problemas técnicos: les haría falta un servidor propio y la salida directa del teléfono al exterior. La dirección requiere celeridad en la comunicación porque manejan mucha información y contactos.

El segundo se compone por el intercambio informal que se da entre los miembros, y en este sentido puede decirse que existe sinceridad en la comunicación entre pares: “nos puteamos, nos decimos las cosas que nos tenemos que decir...así es mejor” en palabras de la administrativa 2.

2. 3. Proceso de toma de decisiones

Uno de los principales puntos sobre los que se ha avanzado dentro de la Dirección de Industrias Creativas, es en la descentralización del proceso de toma de decisiones, lo cual ha sido, para la el nuevo modelo de gestión pública, un instrumento adecuado para liberar el potencial directivo de las autoridades públicas, frustrado hasta ahora por las restricciones burocráticas. Esta descentralización implicó en la organización la apertura de instancias de diálogo y contrastación que tendieron a revalorizar la experiencia y las potencialidades de aquellos miembros de la organización que no forman parte de los puestos directivos. Se observa por parte de estos últimos un intento de capitalizar el trabajo cotidiano, “el día a día”, asumiendo la importancia que cobra lo que allí sucede, en el proceso global. Se remarca la complementariedad de estos aportes y sobre todas las cosas se hace hincapié en “el peso de los argumentos”, casi como el lema que rige la lógica de trabajo dentro de la organización.

Pero al mismo tiempo emerge la centralización, no como propuesta opuesta al fenómeno anterior, sino como complementaria del mismo, dado que siempre tiene que darse cierta centralización en la toma de decisiones para garantizar que la actividad no se fragmente hasta que se desintegre la organización, asegurando así el control sobre el conjunto del proceso. La objeción manifestada por el director de que “no puede hacerse una asamblea para cada decisión” deja en claro el hecho de que las decisiones finales y el trazado de las líneas de acción queda reservado a los cargos directivos.

La importancia de la presencia de las voces de todos los actores dentro de la organización es vital en tanto permite una mayor relación con el afuera, dado que cada miembro ocupa una posición fundamental en este vínculo. En consecuencia la organización se vuelve más sensible a los cambios del contexto y desarrolla una mayor capacidad adaptativa frente a estos, al tiempo que democratiza las relaciones humanas al interior de la organización. Consideramos estos dos procesos (adaptación al contexto y transformaciones dentro de la organización) como unos de los pasos más importantes que la Dirección ha realizado, sobre todo durante la nueva gestión iniciada en enero, en el camino hacia una modernización que contemple sus necesidades específicas y las características particulares del contexto.

3. Relación con el afuera: el valor de la credibilidad

El cambio en las relaciones con “el afuera” no sólo se dio en aquellas vinculadas a los destinatarios de los programas, sino que al mismo tiempo se fomentó una mayor interacción entre la Dirección de Industrias Creativas y otras organizaciones tanto públicas como privadas, como es el caso de la Dirección Provincial de Cultura, las intendencias de los diferentes municipios, el INCAA, según lo exigiese cada programa. A su vez se estableció una mayor comunicación con las instituciones que se encuentran ubicadas en su mismo edificio, como es el Mercado Artesanal y el Área de Patrimonio. Con todos estos organismos se trabaja desde la gestión administrativa, lo cual no siempre funciona debidamente dados los tiempos y la complejidad de los trámites dentro de la administración pública, hasta el pedido de subsidios, la colaboración en festivales, la mediación con los interlocutores, el acceso a información, etc. La implementación, o en todo caso, el intento de implementar una coordinación interorganizacional desde la Dirección de Industrias Creativas, está en sintonía con la idea de Etcheverría y Mendoza (1999) y Metcalfe (1999), de que la gestión pública debe avanzar en un proceso estratégico y político que tienda a integrar el funcionamiento de organizaciones individuales en una lógica colectiva de formulación e implementación de políticas públicas. Esto supone recorrer un camino de experimentación, aprendizaje e

innovación, en el que se acepte la pluralidad del contexto de la gestión pública en función de cumplir la compleja y delicada tarea de asumir responsabilidades para la búsqueda de estructuras entre organizaciones. Así la eficacia de la gestión pública radicaría en la coordinación entre organizaciones que son formalmente autónomas, pero funcionalmente interdependientes.

El intento constante por trabajar en pos de las necesidades y demandas de los beneficiarios de sus programas, se hace visible en los numerosos proyectos a futuro y la permanente reevaluación de los ya realizados. Tanto en el programa Folklore Buenos Aires como en el programa Cine y Artes Audiovisuales se evidencia la intención de integrar cada vez más a una porción mayor de beneficiarios a través de la organización de festivales y “puntos de encuentro” que los pongan en contacto tanto entre ellos como con las grandes productoras nacionales e internacionales. El lema “ponerlos en valor” surge de forma reiterada en las entrevistas como de uno de los objetivos principales de la organización, echando luz sobre el papel preponderante que los beneficiarios tienen dentro de las acciones de la misma y sobre el esfuerzo por crear canales de comunicación con ellos. El reemplazo de la función de exclusiva financiación por una política de gestión y apoyo directo, tiene que ver con un replanteo radical de los servicios brindados a partir de la consideración de las necesidades de los destinatarios de sus políticas, abandonando la lógica asistencialista de la gestión anterior y reparando en que el valor final que recibe el beneficiario requiere de un conjunto previo de actividades coordinadas, de un proceso. En sintonía con esto aparecen en las entrevistas la noción de un “Estado facilitador” que intenta abordar los requerimientos de los ciudadanos a través de una propuesta integradora.

De todas formas no podemos ignorar el hecho de que todo programa desarrollado por un organismo gubernamental, como es el caso de la organización aquí analizada, dado que se mueve en un campo plural y altamente complejo, responde a intereses ideológico- políticos lo que necesariamente conduce a una segmentación y selección de agentes a complacer. La racionalidad política presente en este tipo de organizaciones requiere a la vez de resultados que sean “visibles” en el momento político adecuado. La “visibilidad” no sólo funciona como una representación exterior, sino que también juega un rol esencial en la consolidación de una estrategia al interior de la organización. En la Dirección de Industrias Creativas esto último adquiere una relevancia trascendente en tanto sus particularidades exigen que la negociación entre los miembros constituya una parte esencial del trabajo de gestión. La credibilidad brindada por las autoridades resulta básica para la creación de un clima de comodidad, motivación, comunicación y promoción de la creatividad que es altamente valorado por sus

miembros en contraste con las gestiones anteriores. “*Para Mintzberg, la negociación constituye una parte esencial del trabajo de gestión ya que el directivo actúa como cabeza visible de la organización aportando credibilidad a los actos, representándola exteriormente y finalmente comprometiendo recursos durante la negociación en su calidad de asignador de los mismos*” (Losada, 2000: 407). Estos rasgos de participación, negociación formal e informal, canales abiertos de comunicación y debate, y de confianza mutua de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, constituyen las principales características de la cultura de la organización y funcionan como fundamentación, para sus miembros, del éxito organizacional.

Conclusiones

En esta instancia, a partir del análisis realizado en torno a la Dirección de Industrias Creativas, podemos concluir que existe cierta coherencia en la estrategia desarrollada tanto hacia el exterior como al interior de la organización, en el sentido de que se observa una dinámica similar de trabajo. Esto significa que valores como la credibilidad y el compromiso son cultivados dentro del equipo de trabajo, a la vez que se busca instalarlos en las relaciones establecidas con los interlocutores que la organización encuentra en el contexto. La fluidez comunicacional es la herramienta por excelencia que le permite a la institución consolidar dichos principios. Ejemplos de ello han quedado demostrados a lo largo de la investigación: el continuo feed-back entre directivos y empleados y el énfasis en la necesidad de *estar en contacto* con los destinatarios de los proyectos así como en la celeridad del envío de información y mensajes, dan cuenta de ello.

Asimismo podemos afirmar que la organización se encuentra en el momento inmediatamente posterior al cambio innovativo, por lo que atraviesa un periodo de adaptación y de consolidación de las nuevas estructuras y valores. Esta *nueva cultura* sin embargo, pareciera plantear la apertura suficiente como para introducir futuras innovaciones cuando el contexto y la dinámica de la propia organización así lo exijan. En tanto el conflicto es inherente a toda organización, el caso de la Dirección de Industrias Creativas no escapa a esta realidad. Frente a esto, la tendencia observable es la búsqueda permanente de soluciones que, hasta el momento, han resultado mayormente exitosas. La existencia de estas respuestas positivas puede estar relacionada, justamente, con que se trata del período inicial que atraviesa la nueva gestión, lo cual suele suscitar expectativas. Hay que tener en cuenta que los cambios innovativos pueden llegar a generar una etapa “eufórica” que carga de optimismo tanto a los empleados como a los directivos.

Por último, como se ha mencionado en el desarrollo del trabajo, la implementación de una lógica de coordinación y articulación entre diferentes organizaciones con el fin de no superponer tareas que les fuesen comunes favoreciendo así el ahorro de energías y recursos, parece ser una de las estrategias claras de esta gestión.

Es en el camino de continuar afirmando y complejizando estas estructuras interorganizacionales, que consideramos, debe avanzar no sólo la Dirección de Industrias Creativas, sino el Estado mismo, en función de obtener resultados integrales.

Todo lo mencionado anteriormente, nos permite esbozar a modo de conclusión final, que la Dirección de Industrias Creativas es una organización que presenta características propias de la Nueva Gestión Pública. Queremos destacar que se trata de una *tendencia*; esto es, se desprende con bastante claridad que la Dirección es un organismo estatal “enclave” dentro de una “jaula de hierro oxidada”. Hasta qué punto el rumbo que está tomando la gestión de la Dirección es parte de un proyecto por implantar el Nuevo Modelo, o hasta qué punto el mismo es resultado de una serie de estrategias, en sí innovadoras, propuestas por jóvenes emprendedores pero que no responden a una lógica planificada... he aquí la mayor dificultad, aquello que aparece confuso, al menos en el presente.

Bibliografía

- AGUIRRE SADABA, CLAVERO y ZAMORA (1999). “La función directiva: el liderazgo” en “Administración de organizaciones: fundamentos y aplicaciones”. Ed. Pirámide. Madrid. (Cap. 9).
- BLUTMAN, G. y MENDEZ PARNES, S. (2003). “Reformas Administrativas del Estado y Cultura”, en II Congreso argentino de administración pública.
- CONTRERAS, M (2004). “El liderazgo en la gestión política: del postulado a la complejidad de su implementación”; ponencia del IX Congreso internacional del CLAD, Noviembre 2004, Madrid.
- ETCHEBARRIA, K. y MENDOZA X. (1999): La Especificidad de la Gestión Pública: el concepto de Management Público en “¿De Burócratas a Gerentes?”; Edic. Carlos I.Marrodán - BID; Washington.
- FELCMAN, I. (2001). “Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la administración pública argentina” en VI Congreso internacional del CLAD, Buenos Aires, nov.
- LA PALMA, A (2001) “El escenario de la intervención comunitaria”, en *Revista de Psicología* de Universidad de Chile. Dpto. de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Vol. X. Nro2.
- LOSADA, C (2000). “La función de dirigir en la Administración Pública” en *¿De Burócratas a Gerentes?*. op.cit.
- METCALFE, L. (1999): La Gestión Pública: De la Imitación a la Innovación en “¿De Burócratas a Gerentes?”; Edic. Carlos I. Marrodán - BID; Washington DC.
- MINTZBERG, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo, Argentina. (Pgs.5-23, Caps. 8, 9, 10, 11 y 12).
- SUAREZ, F. e ISUANI, F. (1998): “Innovación en las Organizaciones: una perspectiva comparada entre organizaciones públicas y privadas” en *Revista Nueva Época*, N° 0.